

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



Reporte de caso

“Proyecto de Marca Empleadora en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L”

Alumno: Enzo Muchino

DNI: 41.598.415

Legajo: VRHU15007

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

San Juan, Argentina

2021

Tutora: Daniela Soledad Rinconez

Agradecimientos

Se va terminando una etapa importante, transitada con esfuerzo, persistencia y constancia, y quisiera nombrar a aquellas personas importantes que de alguna u otra forma me ayudaron y me sostuvieron.

A mis padres, que siempre me apoyaron desde lo afectivo y me dieron todas las herramientas para transitar el camino.

A mi novia, mi sostén y compañera, que siempre estuvo para escucharme, y hacerme ver las cosas de color en mis momentos de frustración.

A mis hermanos, mis cómplices de todo, que siempre supieron sacarme una sonrisa cuando más lo necesitaba.

A mi primo, y futuro colega, siempre predisposto para ayudarme desde el punto de vista profesional.

A mis amigos, que me ayudaron a distraerme y a sentirme bien en los malos momentos.

¡A todas estas personas que me acompañaron en el proceso, GRACIAS!

Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado, se propuso la Implementación de un Proyecto de Marca Empleadora en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L a través de la Propuesta de Valor al Empleado y la Gestión del Talento Humano. Dicha propuesta beneficiara ampliamente a la empresa y tiene como objetivo posicionarla fuertemente en el mercado, potenciar la imagen interna y externa de la misma, aumentar el sentido de pertenencia y la motivación, y aumentar las ganancias en 15%. Se observó que, si bien la empresa tiene buena relación con sus empleados, lo cual es una afirmación netamente subjetiva, se descuidan muchos aspectos importantes del talento humano, a raíz de la falta de un departamento de recursos humanos o asesoramiento externo. Lo que se pretendió demostrar con esta propuesta es que la inversión en el talento humano y la adecuada gestión del mismo, se traduce inevitablemente en el crecimiento de la empresa y en el incremento de la rentabilidad para la misma.

Palabras claves: Marca Empleadora, Propuesta de Valor al Empleado, Gestión del Talento Humano.

Abstract

In this Final Degree Project, the Implementation of an Employer Brand Project was proposed in A. J. & J. A. Redolfi S. R. L through the Employee Value Proposition and Human Talent Management. This proposal will greatly benefit the company and aims to position it strongly in the market, enhance its internal and external image, increase the sense of belonging and motivation, and increase profits by 15%. It was observed that, although the company has a good relationship with its employees, which is a purely subjective statement, many important aspects of human talent are neglected, due to the lack of a human resources department or external advice. What was intended to demonstrate with this proposal is that investment in human talent and its proper management inevitably translates into company growth and increased profitability for it.

Wey Words: Employer Brand, Employee Value Proposition, Human Talent Management.

Índice

Introducción	4
Análisis de la Situación	7
Marco Teórico	13
Marca Empleadora	13
Propuesta de Valor al Empleado (PVE)	13
Gestión del Talento Humano	14
Diagnóstico y Discusión	15
Plan de Implementación	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos	16
Alcance	16
Acciones	16
Marco de tiempo para la implementación	18
Medición de las acciones.....	19
Conclusion	Error! Bookmark not defined.
Recomendaciones	22
Bibliografía	23
Anexos	24
Anexo 1: Cotizacion Lunch & Catering Hipermiga Cena Mensual Combo para 35 personas	24
Anexo 2: Cotizacion Yolola Catering para Jornadas de Fechas Conmemorativas.....	25
Anexo 3: Curso “Fundamentos del Liderazgo y el Coaching”	26

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., de la localidad de James Craik, Córdoba, Argentina, es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, artículos de limpieza, perfumería, cigarrillos, entre otros. Posee salones de ventas mayoristas y preventistas, cubriendo la totalidad de la provincia de Córdoba, San Luis, La Pampa y el sur de Santa Fe.

La empresa tiene como pilares el respeto, la confianza, el esfuerzo, la honestidad, el sentido en equipo y la responsabilidad social y comunitaria.

Con respecto al servicio que brinda, plantea una estrategia de diferenciación a través de un servicio orientado en la satisfacción del cliente y precios competitivos.

La compañía comenzó en el año 1975, cuando su socio fundador, Alonso Jacobo Redolfi, afrontó el desafío de la distribución mayorista, al que se le sumó su hijo, José Redolfi, quedando conformada la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. Años más tarde la denominación social pasó a ser la actual, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

En la actualidad y desde el 2007, la sociedad quedó conformada con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos, Ignacio, Lucas y Pablo, quedando estos como socios.

Los primeros años la empresa se dedicó a la distribución de cigarrillos en localidades alejadas, y con el paso del tiempo fue inaugurando autoservicios mayoristas en distintas ciudades de la provincia de Córdoba.

Actualmente la empresa cuenta con:

- Centro de distribución principal en James Craik, desde donde centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a cada sucursal.
- Autoservicio mayorista y distribuidora en Rio Tercero.
- Autoservicio mayorista y distribuidora en San Francisco.
- Autoservicio mayorista y distribuidora en Rio Cuarto.
- Autoservicio en Villa María.
- Distribuidora en Córdoba Capital.

- Preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades.

Con respecto a la Gestión de Recursos Humanos, La empresa cuenta con 170 empleados, con los cuales tiene muy buena relación y baja rotación. Sin embargo, no se cuenta con un área de Recursos Humanos, tampoco se tiene un proceso de selección de personal, ni de inducción para los nuevos puestos y cargos.

La organización tiene como cultura mantener al personal que trabaja con ellos, por eso la baja rotación. Cuentan con promoción interna, y la confianza es el criterio, los empleados más antiguos van ascendiendo en responsabilidades.

Para concluir, actualmente, la empresa cuenta con un plan de inversión estratégica que implica el traslado del centro de distribución central a un nuevo centro de distribución con ubicación estratégica, el cual se encuentra en construcción. El objetivo del plan es el crecimiento sostenido de las ventas y la expansión y organización de la empresa.

A partir de la investigación del caso, se detectan problemáticas en la gestión de recursos humanos y en el aspecto de publicidad y comunicación.

Con respecto a la Gestión de Recursos Humanos, y siendo este el aspecto más descuidado en la empresa, el problema consiste en la ausencia de un departamento específico de Recursos Humanos, y la inexistencia de procesos formales. No se tiene establecido un procedimiento formal de selección de personal, ni de inducción para nuevos puestos y cargos. Tampoco se llevan adelante programas de capacitación y encuestas de clima con frecuencia. Todas las falencias mencionadas anteriormente perjudican la reputación interna y externa de la empresa, por lo tanto, son aspectos que deben ser trabajados para la construcción de la Marca Empleadora.

Por otro lado, tampoco se cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación. Se manejan por el posicionamiento de la empresa obtenido gracias a su trayectoria en el mercado y por el patrocinio de eventos, equipos deportivos y medios de comunicación locales.

Podemos encontrar diversos antecedentes teóricos que sostienen que la Marca Empleadora es un aspecto fundamental y necesario para el crecimiento sostenido de cualquier empresa.

Se tomará como antecedente el Reporte de Caso realizado por Martínez Agustina (2020), en Córdoba, como Trabajo Final de Grado y titulado “Proyecto de aplicación y diseño de Marca Empleadora para la incorporación, desarrollo y permanencia de talentos en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.” donde explica la urgente necesidad de crear Employer Branding y comenzar a trabajar sobre los aspectos de Recursos Humanos para posicionar fuertemente a la empresa frente a sus competidores, y que los actuales y potenciales empleados vean con buenos ojos la empresa.

También se utilizará como antecedente el Reporte de Caso con carácter de Trabajo Final de Grado, realizado por Majlis Pamela (2020) en Córdoba que se titula “Propuesta de implementación de Marca Empleadora para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L” donde expone la necesidad de gestionar adecuadamente los Recursos Humanos, permaneciendo cerca de ellos, para luego empezar a construir la Marca Empleadora que posicione positivamente a la empresa en el mercado.

Por último, también se usará como antecedente la Investigación de Randstad Argentina titulada “La importancia de la Marca Empleadora”, donde se exponen todas las ventajas de implementar Marca Empleadora, así como también, las desventajas de no hacerlo. Y a su vez, lo esencial que resulta para una empresa invertir en su Talento Humano.

Las personas son la principal ventaja competitiva que tiene una empresa, sin embargo, en Redolfi, solamente se administran los sueldos de los empleados y se tiene una buena relación con ellos, esta última, una percepción totalmente subjetiva. Se descuidan aspectos importantes del factor humano, como lo son las capacitaciones, las inducciones, los procesos de reclutamiento y selección, la Propuesta de Valor al Empleado (PVE), las encuestas de clima, entre otros. En este escenario, se puede afirmar que el Plan de Marca Empleadora, el cual se ira formando al atender los aspectos mencionados anteriormente, es sustancial y necesario para que la empresa se posicione fuertemente en el mercado y frente a los ojos de las personas. El Employer Branding le va a permitir a la empresa generar sentido de

pertenencia en sus colaboradores, el deseo de seguir perteneciendo y en los potenciales empleados el deseo de ser parte.

Análisis de la Situación

Redolfi S. R. L. tiene un problema principal, la ausencia de un departamento de Recursos Humanos. A partir de esto, se van dando otras situaciones que descuidan el Capital Humano y perjudican a la empresa.

Si bien los dueños afirman tener buena relación con los empleados, esto es solo una percepción, ya que no cuentan con ningún dato concreto para corroborarlo. No se realizan encuestas de clima, capacitaciones, jornadas fuera del horario laboral para compartir entre los empleados. Tampoco se cuenta con un encargado que este cerca de los colaboradores para atender sus necesidades y seguir de cerca su desempeño.

Por otro lado, la ausencia de procesos formalizados de selección de personal y de inducción, son también producto de la falta de un área que administre el Talento Humano. Estos procesos se van solucionando sobre la marcha con un alto grado de improvisación, lo que puede provocar errores y enlentecer los procesos.

Se realiza un análisis del macro entorno en el que opera la empresa a través de una herramienta de análisis estratégica llamada PESTEL. PESTEL es un acrónimo de los siguientes factores del macro entorno: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Con respecto a los factores políticos, las elecciones Legislativas de diputados y senadores, claramente generan una inestabilidad política al momento de tomar decisiones, invertir, atraer inversores, es decir, se produce un escenario de incertidumbre, el cual significa una amenaza para la empresa. Por otro lado, la Ordenanza N° 1564/07 menciona beneficios tributarios y subsidios para la contratación de nuevos empleados, para aquellas empresas que trasladen su infraestructura fuera de la ciudad. Esta disposición significa una oportunidad para la empresa.

En cuanto a los aspectos económicos, el escenario en nuestro país no es favorable. Por un lado, los altos niveles de inflación producen un aumento generalizado y sostenido de

los precios que, si no son adaptados y modificados periódicamente, le generan una pérdida a la empresa. Por otro lado, la devaluación de la moneda que tiene como consecuencia una menor capacidad de compra de los bienes y servicios del mercado por parte de los clientes, generan en estos últimos grandes dificultades para adquirir productos, por lo que realizan compras menores. Ambas variables significan para la empresa una marcada amenaza.

En relación a los factores socio-culturales, el aumento del Índice de Pobreza en nuestro país, genera una amenaza para la empresa, y se refleja en una generalizada menor calidad de vida. Ciertos bienes del mercado ya no son adquiridos o lo son, pero en menor medida, por el simple hecho de no ser esenciales. Por otra parte, los cambios de hábitos de consumo de los clientes, que se han acostumbrado a las compras por internet y a los servicios de puerta a puerta, son una oportunidad para la empresa ya que tiene ante sus ojos nuevos servicios para brindar.

Desde el punto de vista tecnológico, la globalización y los canales de ventas y distribución digitalizados representan claramente una oportunidad para la empresa, ya que tiene la posibilidad de expandirse a nuevos horizontes nacional e internacionalmente, así como también puede aprovechar las facilidades que ofrece internet para digitalizar las ventas. Como aspecto negativo, los altos costos de inversión tecnológica inicial que se necesitan para digitalizar los procesos representan una amenaza para la empresa.

En cuanto a los factores ecológicos, el calentamiento global en el mundo y en Argentina, genera altas temperaturas, tormentas intensas y fuertes olas de calor que perjudican la producción de alimentos básicos e influyen en su precio, este aspecto significa una amenaza para la empresa ya que pueden surgir modificaciones en la calidad y el valor de los productos alimenticios que compramos a nuestros proveedores. Por su parte, la Ordenanza N° 1564/07, que exige el traslado de las infraestructuras empresariales fuera del tejido urbano con el objetivo de disminuir la contaminación, representan una oportunidad para la empresa, por el motivo de mostrarse como una organización comprometida con el medio ambiente.

Desde el aspecto legal, el Decreto 39/2021 mediante el cual se prorroga la doble indemnización y la prohibición de despidos sin causa o por falta de trabajo o fuerza mayor

hasta el 31 de diciembre de 2021 por, representan claramente una amenaza para la empresa, ya que condiciona a la misma a la hora de tomar decisiones contractuales.

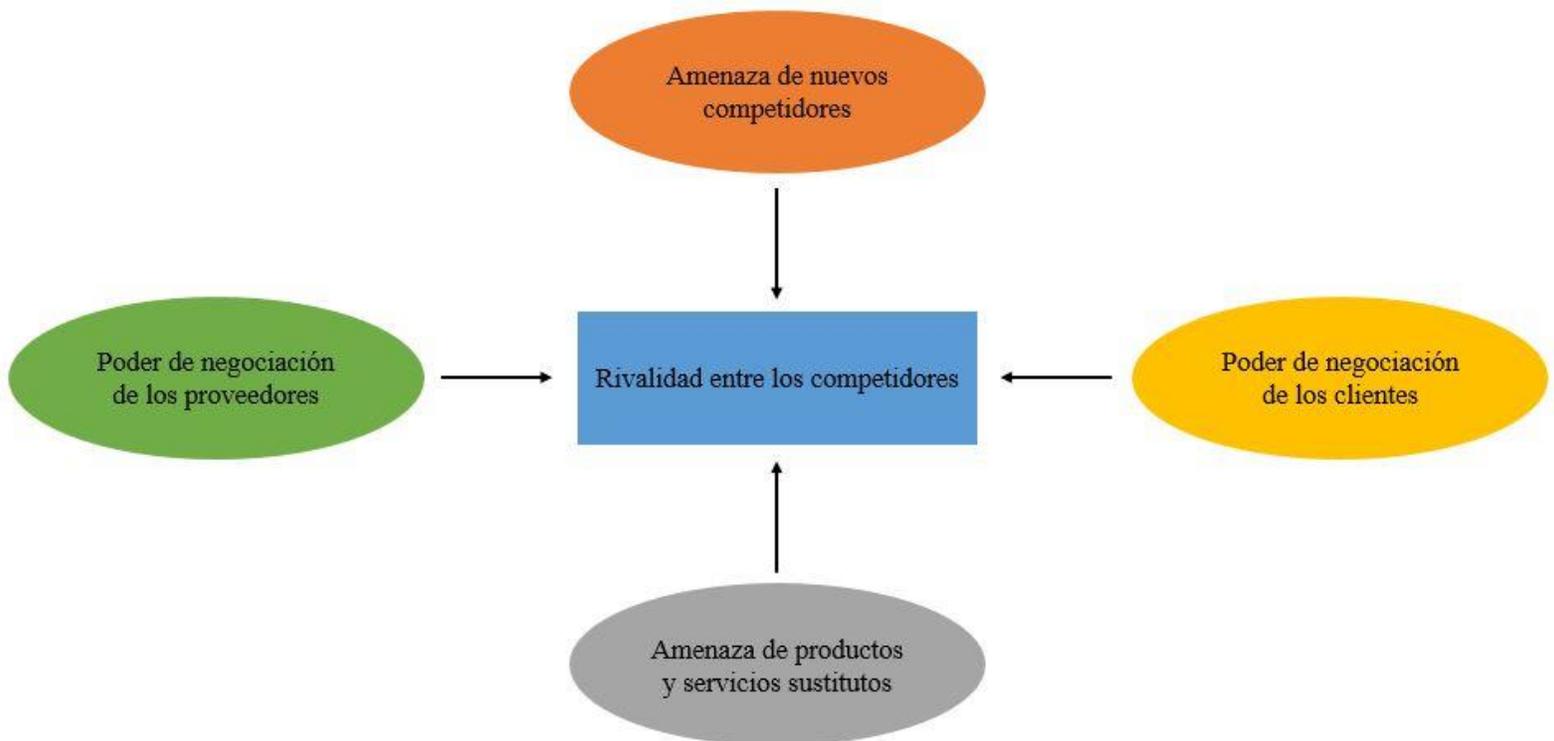
También se va a llevar a cabo un análisis del micro entorno organizacional, éste será, a través del Modelo de las 5 fuerzas de Porter, el mismo constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas para las empresas ya ubicadas en una industria y para aquellas que planean ingresar.

Las 5 fuerzas de Porter son:

- Amenaza de nuevos competidores
- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de productos y servicios sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Rivalidad entre los competidores

Figura 1

5 Fuerzas de Porter



Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado de las ventas mayoristas es altamente competitivo, y si bien, Redolfi cuenta con muchos años de trayectoria, no puede disminuir aún más los precios. Ante esta situación, una acción positiva sería invertir en publicidad y marketing para tener mayor alcance y mostrarse como una empresa líder en el mercado.

Poder de negociación de los clientes: Los clientes son un pilar fundamental en la empresa, y como tienen la posibilidad de elegir otros distribuidores mayoristas, Redolfi tiene una cultura de cuidarlos. Se les otorgan descuentos del 2% y el 3% por pagos de contado con una financiación a 30 días, además, se les ofrece un asesoramiento para aquellos clientes que estén comenzando en el rubro y quieran abrir su negocio.

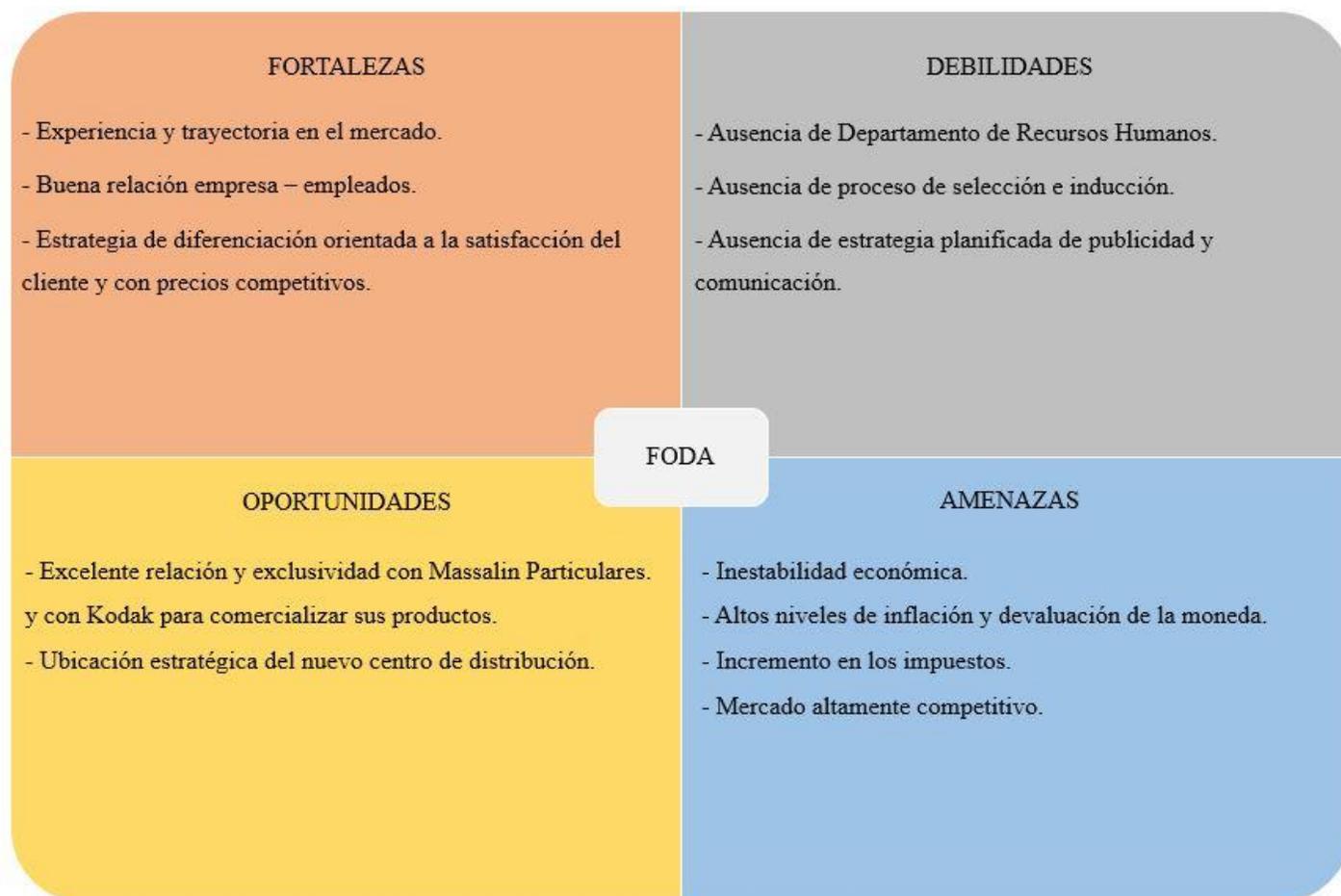
Amenaza de productos y servicios sustitutos: Al tratarse de una empresa reconocida y afianzada en el mercado, la amenaza de productos y servicios sustitutos es baja, ya que Redolfi es la principal empresa que comercializa las primeras marcas.

Poder de negociación de los proveedores: Redolfi tiene una gran relación con sus proveedores, lo que le permite obtener variedad en los precios y flexibilidad en los plazos de entrega y en las formas de pago. Además, su cartera de proveedores cuenta con marcas reconocidas como Kodak, Massalin Particulares, Unilever Argentina, Arcor, Branca, entre otras; las cuales posicionan a la empresa en una situación favorable en el mercado.

Rivalidad entre los competidores: Si bien Redolfi es una empresa con años de trayectoria y comercializa productos de primeras marcas, e incluso algunas, exclusivamente; está inserta en un mercado altamente competitivo y siempre están rondando los competidores que proponen segundas marcas a precios accesibles.

Por su parte, el Análisis FODA o Matriz FODA es una metodología de estudio de la situación de una organización en su contexto y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Figura 2

Matriz FODA

La empresa tiene como fortalezas una estrategia de diferenciación a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, una buena relación con sus empleados y cuenta con una vasta trayectoria y experiencia en el mercado. Por otro lado, la ubicación estratégica del nuevo centro de distribución y la exclusividad otorgada por las empresas Kodak y Massalin Particulares, deben ser aprovechadas por la compañía para enfrentar las amenazas del entorno, como la inestabilidad económica del país, el alto nivel de inflación, la devaluación de la moneda y el mercado altamente competitivo en el que está inmerso. A su vez, debe atender las debilidades que presenta en la Gestión de Recursos Humanos, ya que no posee un área específica encargada de los empleados o un asesoramiento externo, ni tampoco procesos formales de selección de personal, inducción, capacitaciones,

entre otros. Como conclusión, Redolfi se encuentra bien posicionada en el mercado gracias a sus años de trayectoria, pero necesita de un Plan de Marca Empleadora, para darle solución a los aspectos de Recursos Humanos que están siendo descuidados; y así continuar creciendo.

Desde el punto de vista de un profesional de Recursos Humanos, se observa que el mercado de las ventas mayoristas es altamente competitivo, a su vez, el contexto económico del país le aporta una gran dosis de inseguridad e incertidumbre a la actividad de la empresa. Más allá de estas amenazas del contexto, la principal debilidad que tiene la empresa es la ausencia de procedimientos formales de Recursos Humanos, al no contar con un departamento específico de Recursos Humanos ni con un asesoramiento externo, se descuidan aspectos como las capacitaciones, los procesos de reclutamiento y selección, las inducciones, las encuestas de clima, la Propuesta de Valor al Empleado (PVE), entre otras.

Por otro lado, Redolfi, cuenta con una amplia trayectoria en el mercado, excelente relación con sus clientes, empleados y proveedores; tiene exclusividad en la comercialización de ciertas marcas, y el aspecto tecnológico, con la globalización actual, significa una oportunidad para el crecimiento de la empresa.

Como conclusión, Redolfi necesita atender los aspectos del Capital Humano para conseguir el crecimiento exponencial que pretende, en un mercado altamente competitivo y en un contexto económico amenazante. La construcción de una Marca Empleadora, le va a permitir a la empresa posicionarse fuertemente en el mercado y obtener una ventaja competitiva a través del máximo aprovechamiento de los Recursos Humanos.

Marco Teórico

En el presente Marco Teórico, se abordará desde la mirada de diversos autores el concepto de Marca Empleadora, el eje central de este reporte. De la misma forma se expondrán también los conceptos de Propuesta de Valor al Empleado (PVE) y Gestión del Talento Humano, con el objetivo de explicar la importancia e influencia de estos conceptos en el Branding del Empleador.

Marca Empleadora

Ambler y Barrow (1996), los primeros en definir la Marca Empleadora, la consideran, por un lado, los beneficios funcionales, económicos y psicológicos que la empresa le otorga a sus colaboradores; y por otro, la definen como el desarrollo y la comunicación de la cultura organizacional en el mercado, generando para la empresa una gran oportunidad de diferenciarse de los competidores.

Por otra parte, Sullivan (2004), nos dice que el Branding del Empleador es una estrategia a largo plazo que tiene como objetivo, generar en los empleados actuales y potenciales una imagen positiva de la empresa y que se la considere un lugar agradable para trabajar.

Serna (2009), hace referencia a la doble vertiente de la Marca Empleadora: imagen interna y reputación externa. La primera va a ser generada por los empleados a través de su experiencia laboral; y la segunda debe ser creada transmitiendo una imagen honesta de la empresa y la cultura que prima en ella.

Por su parte Alles (2014), agrega que la Marca Empleadora no debe construirse mediante publicidad, sino a través de procedimientos correctos de Recursos Humanos.

Propuesta de Valor al Empleado (PVE)

Otro concepto clave es el de Propuesta de Valor al Empleado (PVE) que, de la misma manera, será abordado por especialistas. Rodríguez (2014), afirma que la Propuesta de Valor al Empleado (PVE), refleja el ADN de la organización y se forma a través de su visión, misión, valores y cultura. Nos dice que este mensaje debe ser transmitido a todos los grupos relacionados con la empresa. Además, agrega que actualmente la PVE es considerada una

estrategia de Employer Branding, que busca posicionar a la organización en el mercado como un buen lugar para trabajar.

Por su parte Jiménez y Avilés (2003), destacan que la PVE son los atributos empresariales que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una empresa determinada. Considerando, aspectos como el salario, la formación, la estabilidad laboral, la flexibilidad, entre otros.

Por último, y de una forma más concisa, Leadership Council (2014), nos dice que la PVE es todo lo que la organización les promete a sus colaboradores como el valor de trabajar en la empresa.

Gestión del Talento Humano

Con respecto a la Gestión del Talento Humano, Jaramillo Naranjo (2005), la define como los procesos necesarios para conducir a las personas dentro de la empresa, partiendo desde el reclutamiento, la selección, capacitaciones, recompensas, entre otros, que le permitirán a la organización alcanzar los objetivos.

Por su parte, Chiavenato (2009), afirma que la Gestión del Talento Humano es un área sensible, contingente y situacional, ya que depende de los aspectos propios de cada organización. Y nombra los seis procesos de la Gestión del Talento Humano: 1 - Admisión de personas. 2 - Aplicación de personas. 3 - Compensación de personas. 4 - Desarrollo de personas. 5 - Mantenimiento de personas. 6 - Evaluación de personas

De esta manera se exponen los conceptos que guiarán el trabajo y que permiten comprender la importancia de una Marca Empleadora que posicione a Redolfi fuertemente en el mercado. El paso inicial a dar es la adecuada Gestión del Talento Humano, con todos los procesos que implica: la admisión de personas, la evaluación, el mantenimiento, la compensación, el desarrollo, entre otros. Con respecto a la PVE, éste concepto está estrechamente relacionado con el de Employer Branding, ya que el trabajo y la mejora de uno, produce inevitablemente el crecimiento en el otro.

Diagnóstico y Discusión

Luego de lo observado hasta aquí en el presente trabajo, se puede afirmar que el problema raíz que tiene Redolfi SRL es la inexistencia de un departamento de Recursos Humanos, así como también de asesoramiento externo. Esta ausencia trae encadenada la falta de procedimientos formales de Recursos Humanos y la desatención en la Gestión del Talento Humano.

La empresa opera en un mercado altamente competitivo como lo es el de las ventas mayoristas, y en concordancia con diversos autores, las personas son la principal ventaja competitiva de una organización. A partir de esto, la empresa no puede presentar las falencias mencionadas a lo largo del texto en relación al factor humano, ya que éste será la principal ventaja competitiva de la compañía. Redolfi debe tener a sus empleados motivados, que se sientan orgullosos de pertenecer; y con respecto a los empleados potenciales, estos deben ver a la empresa como un gran lugar de trabajo, donde se los valora y se les proporciona las herramientas para el desarrollo profesional. Es por eso que resulta necesario el desarrollo e implementación de una Marca Empleadora.

El Employer Branding le va a permitir a la empresa posicionarse fuertemente en el mercado, mostrarse como un lugar atractivo para trabajar, captar el talento más capacitado cuando surja una vacante, diferenciarse de la competencia, y aumentar el prestigio social de la compañía. Por otro lado, internamente, la Marca Empleadora va a generar en los empleados la percepción de que están en una gran empresa, donde les proveen las herramientas para que se desarrollen laboralmente y donde predomina un buen clima laboral que tiene como pilares la confianza y el compromiso con la compañía.

A modo de conclusión, se puede afirmar que las personas son el activo más importante que tiene una organización. Por lo tanto, la construcción de una Marca Empleadora, resulta fundamental para el crecimiento y la expansión que proyecta Redolfi, ya que la misma impactará muy positivamente en los Recursos Humanos, internamente generando el deseo de seguir perteneciendo, y externamente viéndose como una empresa atractiva para trabajar.

Plan de Implementación

Objetivo general

Diseñar un Plan de Marca Empleadora en A.J. & J.A. Redolfi SRL, a través de la Gestión del Talento Humano y la Propuesta de Valor al Empleado, con el fin de potenciar la imagen interna y externa de la empresa y aumentar las ganancias en un 15%.

Objetivos específicos

- Diseñar una Propuesta de Valor al Empleado que le ofrezca beneficios y oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a todos los miembros de la empresa.
- Operacionalizar sobre la Gestión del Talento Humano con el objetivo de formalizar procesos de Recursos Humanos.

Alcance

La propuesta abarcará a todos los miembros de la empresa, desde el Centro de Distribución principal de James Craik, hasta los Autoservicios Mayoristas y Distribuidoras ubicadas en las distintas ciudades de Córdoba. Por otro lado, dicha propuesta tendrá una duración estimada de 7 meses, comenzando en Noviembre de 2021 y finalizando en Mayo del 2022.

Acciones

A continuación, se detallan las acciones y recursos necesarios para alcanzar los objetivos específicos mencionados anteriormente.

Diseñar una Propuesta de Valor al Empleado que le ofrezca beneficios y oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a todos los miembros de la empresa.

Finalidad: Otorgar beneficios y oportunidades de desarrollo profesional a los empleados tiene como finalidad incrementar la satisfacción, la motivación, la actitud positiva, y mejorar el clima laboral. Además, formando a los empleados, la empresa podrá aprovechar al máximo el capital humano y prepararlos para la cultura de promoción interna que existe en la empresa, lo cual tendrá un impacto positivo en la productividad y la ganancia de Redolfi.

Acciones: Se llevarán a cabo diagnósticos de necesidades de capacitaciones, para luego implementar los cursos y jornadas pertinentes a cada área. Por otro lado, se le asignará a los Gerentes de cada sector la tarea de sostener relaciones interpersonales sanas entre los colaboradores de su área. A su vez, a continuación, se mencionarán algunas medidas que promuevan la dispersión y el bienestar de los empleados. La empresa organizara una cena para los empleados a principios de cada mes con el objetivo de que compartan un momento extra laboral y se relacionen de manera más distendida. De igual manera, la empresa organizara una jornada en cada fecha conmemorativa, por ejemplo, Día del Padre, Día de la Madre, Día del Niño, donde se realizarán juegos y sorteos.

Tiempo Requerido: 3 meses

Recursos necesarios:

- Humanos: Sera necesaria la participación del Lic. en Recursos Humanos en conjunto con los Cargos Gerenciales.
- Materiales: Se necesitará una sala de reuniones, impresora, computadoras con Wi-Fi, sillas.
- Económicos:
 - Sueldo mensual del Lic. en Recursos Humanos por la cantidad de meses para desarrollar la Propuesta de Valor al Empleado ($\$114.083 \times 3$ meses = $\$342.249$).
 - Curso de Liderazgo y Coaching para el Gerente de Ventas, el Gerente de Administración y Finanzas y el Gerente General ($\$17.796 \times 3 = \53.388).
 - Curso de Gestión de Equipos de Trabajo para el Jefe de Deposito y Logística ($\$14.320$).
 - Curso de Higiene y Seguridad Laboral ($\$18.300$)
 - Cena mensual para los empleados ($\$99.800 \times 7$ meses = $\$698.600$)
 - 3 jornadas fechas conmemorativas: Día Internacional del Hombre, Día Internacional de la Mujer y Día del Trabajador. ($\$29.750 \times 3 = \89.250).

Operacionalizar sobre la Gestión del Talento Humano con el objetivo de formalizar procesos de Recursos Humanos.

Finalidad: Se propone trabajar sobre la Gestión del Talento Humano, con el fin de establecer y formalizar los Procesos de Recursos Humanos que actualmente escasean en la empresa. Los mismos aportaran orden y seguridad en las decisiones, lo cual será muy bien visto por las personas internas y externas a la compañía.

Acciones: Lo primero que se debe hacer, es incorporar un Licenciado en Recursos Humanos a la empresa para que realice las observaciones y diagnósticos correspondientes, y luego comience a diseñar y establecer los procesos de Recursos Humanos. Luego se deben acordar reuniones entre el Lic. en Recursos Humanos y los cargos gerenciales para la formalización de procesos.

Tiempo requerido: 4 meses

Recursos necesarios:

- Humanos: Sera necesaria la participación de un Lic. en Recursos Humanos, en conjunto con los cargos gerenciales.
- Materiales. Se utilizará una sala de reuniones, computadoras con Wi-Fi, sillas, proyector.
- Económicos: Sueldo mensual del Lic. en Recursos Humanos por los meses necesarios para la realización de las acciones ($\$114.083 \times 4 \text{ meses} = \456.332).

Marco de tiempo para la implementación

Se utilizará como herramienta grafica el Diagrama de Gantt para exponer el tiempo necesario para cumplir cada uno de los objetivos específicos, que en su conjunto forman el Plan de Acción.

Figura 3

Diagrama de Gantt

Actividad	Marco Temporal																															
	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Cursos: Liderazgo y Coaching - Gestión de Equipos de Trabajo - Higiene y Seguridad Laboral. (Objetivo Nº 1)																																
Cenas mensuales y jornadas de Fechas Conmemorativas (Objetivo Nº 1)																																
Formalizar Procesos de Recursos Humanos (Objetivo Nº 2)																																

Medición de las acciones

Se utilizará la fórmula de Retorno de Inversión (ROI) para medir el impacto económico que generará el Plan de Marca Empleadora en A.J. & J.A. Redolfi SRL.

Figura 4

Costos Totales y ROI

Acción	Costo
Diseñar Propuesta de Valor al Empleado	\$1.216.107
Formalizar Procesos de Recursos Humanos	\$456.332
Total	\$1.672.439
Retorno de Inversión (ROI)	
Ganancia Neta 2018	\$10.417.452,07
Ganancia 2019 - Ajuste inflación 53,8%	\$16.022.041,20
Ganancia 2020 - Ajuste inflación 36,1%	\$21.805.997,80
Ganancia 2021 – Ajuste estimado inflación 48,4%	\$32.360.100,70
Beneficio de la propuesta 15%	\$4.854.015,07

ROI = (Beneficio de la inversión – Costo de la inversión) ÷ Costo de la inversión × 100

$$ROI = (\$4.854.015,07 - \$1.672.439) \div \$1.672.439 \times 100$$

$$ROI = \$190,23$$

El resultado obtenido de \$190,23 significa que por cada \$100 invertidos, la empresa obtendrá una ganancia de \$190,23. Por lo tanto, la propuesta a implementar es potencialmente viable y beneficiosa para Redolfi.

Conclusión

El presente trabajo se centró en el análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Se observa que, si bien la empresa cuenta con una amplia trayectoria y experiencia en el mercado, el crecimiento sostenido a lo largo de los años y el aumento de su patrimonio; se detectan grandes falencias en la Gestión del Capital Humano a raíz de la ausencia de un departamento de Recursos Humanos o asesoramiento externo. La empresa no tiene Políticas de Recursos Humanos ni procedimientos formales, y esto se ve reflejado en la ausencia de procesos de reclutamiento, selección e inducción para nuevos colaboradores. Por otro lado, la organización tiene una cultura de promoción interna, para la cual utiliza como criterios la confianza y la antigüedad, sin tener en cuenta la idoneidad del perfil con el puesto, ya que tampoco se realizan evaluaciones de desempeño, ni capacitaciones para el desarrollo profesional de los empleados. En resumen, la empresa no invierte en la gestión del talento humano, descuidando también la motivación y el sentido de pertenencia de los integrantes.

Por los motivos mencionados anteriormente y a partir de la situación observada, se propone la implementación de Marca Empleadora en la empresa, a través de la Propuesta de Valor al Empleado y la Gestión del Talento Humano. La PVE tiene como objetivo potenciar la imagen interna y externa de la empresa a través de la formación y el desarrollo de sus colaboradores y la promoción de beneficios para los mismos. Estas medidas buscan fidelizar al cliente interno, aumentar el sentido de pertenencia y convertir a la empresa en un lugar atractivo de trabajo para los potenciales colaboradores. Con respecto a la Gestión del Talento Humano, tiene como finalidad establecer políticas y procesos formales de Recursos Humanos, que existan procedimientos claros de reclutamiento, selección e inducción para los nuevos empleados, que se lleven a cabo evaluaciones de desempeño, y que las promociones internas se basen en estas últimas y no en la confianza o la antigüedad.

A través de la creación e implementación de Marca Empleadora, Redolfi se ubicará fuertemente en el mercado, mostrándose atractiva para los ojos externos. Además, esta inversión generará un aumento de la rentabilidad.

Recomendaciones

Además de trabajar sobre las falencias mencionadas en la Gestión de Recursos Humanos, y en la elaboración e implementación de una Marca empleadora, la cual será beneficiosa para la empresa en todo lo mencionado anteriormente, se recomienda prestar especial atención a la publicidad y comunicación de la empresa, ya que ésta no cuenta con una estrategia planificada en dicho aspecto, lo que afecta negativamente el crecimiento, la repercusión y la expansión de Redolfi. Por otro lado, si bien la empresa actualmente se encuentra en una situación positiva en materia de Higiene y Seguridad, se sugiere trabajar en la elaboración de un procedimiento específico Higiene y Seguridad Laboral. Estas temáticas, no son el eje central del trabajo, pero sin duda aportarán su granito de arena para el cumplimiento del objetivo de la implementación de Marca Empleadora.

Bibliografía

Ballesteros H, Verde J, Costabel M, Sangiovanni R, Dutra I, Rundie D, Cavaleri F, Bazán L. (2015). Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. *Revista Uruguaya de Enfermería*, (2). Recuperado de: <http://rue.fenf.edu.uy/index.php/rue/article/view/85>

Peiro, A. (21 de septiembre de 2015). *5 fuerzas de Porter*. Economipedia.com. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

Ruiz M. (26 de junio de 2020). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo*. Milagrosruizbarreta.com. Disponible en: https://milagrosruizbarroeta.com/analisispestel/#%C2%BFQue_es_el_analisis_PESTEL

Anexos

Anexo 1: Cotización Lunch & Catering Hipermiga Cena Mensual Combo para 35 personas

La empresa pagara 5 combos, es decir para 175 personas



COMBO 35 **\$ 19.960,00**
Personas

96 Simples de JyQ / 3 x 36 Triples
Surtidos / 48 Simples Especiales / 36
Triples Premium / 5 Doc. Empanadas
Copetín / 5 Doc. Pizzetines / 8 Doc.
Arrolladitos

*Temperatura y Relleno empanadas a
elección*

Anexo 2: Cotización Yolola Catering para Jornadas de Fechas Conmemorativas

MENÚ PORTEÑO

(3 estilos de cada uno. 12 unidades por persona)

Bocados fríos

Bocados calientes

Medialunas calentitas y rellenas

Budín y/o cuadrados dulces

\$175 por persona

Anexo 3: Curso “Fundamentos del Liderazgo y el Coaching”

Modalidad: A distancia



100% a distancia



Material descargable



Acompañamiento de tutores



En vivo o acceso a las grabaciones

Precio

ARS 17.796

25% del club de graduado

Inicio

09/11/2021

Duración

8 Semanas

Inscripción

Realizar consulta

Qué vas a aprender

Objetivo general

Adquirir los fundamentos del liderazgo y el coaching a través de la comprensión del rol del líder y de la motivación, así como de la construcción de los equipos de trabajo.

Objetivos específicos

- Implementar un proceso de coaching.
- Identificar los distintos tipos y estilos de liderazgo que existen.
- Dominar las principales técnicas y herramientas que facilitan el trabajo en equipo y mejoren la cohesión y la orientación a objetivos.
- Aprender cómo motivarse a sí mismo/a, a otras personas y a equipos de trabajo.